

Карина Миколаївна ТРОСТЯНСЬКА

к.е.н., доцент, докторант, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7970-9367>

e-mail: karina_tr@ukr.net

ОЦІНЮВАННЯ АДАПТАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ У ДИНАМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У статті розглянуто проблему адаптаційної спроможності бізнес-моделей підприємств у динамічному середовищі з високим рівнем невизначеності та турбулентності. На основі концепції динамічних здатностей обґрунтовано потребу у створенні інструментів оперативної діагностики станів бізнес-моделей та визначення доцільності реакції, адаптації чи трансформації. Запропоновано два інструменти оцінювання: модель діагностики станів за логікою reaction–adaptation–transformation та інтегральний індекс Adaptive Index (AI), побудований за інституційним, ресурсним, поведінковим і системно-мережовим вимірами. Розроблений підхід забезпечує кількісне оцінювання адаптаційної здатності бізнес-моделей і практичні орієнтири для вибору стратегічних рішень.

Ключові слова: адаптаційна спроможність бізнес-моделей, динамічні здатності, інтегральний індекс, підприємницьке середовище, стратегічна гнучкість, трансформація бізнес-моделей

ВСТУП

Підприємства діють у середовищі, де поєднуються шоки попиту і пропозиції, регуляторні зсуви, воєнні ризики, розриви ланцюгів постачання та швидкі цифрові переходи. Такі виклики змінюють часові горизонти ухвалення рішень і структурують простір можливостей для бізнес-моделей. У цих умовах ключовим стає не лише факт короткострокової відповіді на подію, а й здатність бізнес-моделей переходити від оперативних кроків до структурних налаштувань і, за необхідності, до глибинної трансформації логіки створення та привласнення цінності. Для українських підприємств питання вимірюваної адаптаційної здатності особливо важливе, оскільки інституційна невизначеність і безпекові ризики поєднуються з вікном можливостей для цифровізації, сервісізації та екосистемної кооперації.

Дослідження останніх років переважно описують окремі кейси реагування на кризи або фокусуються на технологічних інноваціях без прив'язки до цілісної архітектури бізнес-моделей. Нерідко терміни «реакція», «адаптація» і «трансформація» уживаються як синоніми, що ускладнює порівняльність результатів. Бракує компактної, відтворюваної процедури оцінювання станів змін бізнес-моделей (реакція–адаптація–трансформація) та її адаптаційної здатності з чіткими індикаторами й прозорими правилами агрегування. Не вистачає також інструментів швидкої діагностики, які менеджери могли б застосувати без тривалого збору первинних даних.

МЕТА статті полягає у формуванні концептуально-методичного підходу, який забезпечує підприємствам інструмент оперативної діагностики адаптаційної здатності бізнес-моделей та вибору між реакцією, адаптацією й трансформацією як відповіддю на сучасні виклики функціонування бізнес-моделей.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою дослідження стали методи системного аналізу, структурно-логічного моделювання та узагальнення, що дали змогу ідентифікувати ключові концепти та стадії трансформації бізнес-моделей. Системний аналіз забезпечив виявлення взаємозв'язків між

компонентами бізнес-моделей та її зовнішнім середовищем, а структурно-логічний підхід дав змогу змодельовати послідовність змін у контексті станів бізнес-моделей: реакція, адаптація та трансформація.

Оцінювання адаптаційної спроможності здійснено через інтегральні індикатори, згруповані за чотирма вимірами підприємницького середовища: інституційним, ресурсним, поведінковим та системно-мережовим. Теоретичну базу сформовано на основі критичного аналізу сучасної наукової літератури, що забезпечує концептуальну узгодженість і наукову обґрунтованість моделі оцінювання стану бізнес-моделей.

РЕЗУЛЬТАТИ

Однією з провідних парадигм у сучасному стратегічному менеджменті є концепція динамічних здатностей, яка пояснює, як підприємства формують та підтримують здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Класичний триєдиний конструкт sensing – seizing – transforming відображає ключові механізми організаційної гнучкості: ідентифікацію слабких сигналів і трендів (sensing), мобілізацію та використання можливостей (seizing), а також глибоку перебудову ресурсів, процесів і логіки створення цінності (transforming). Саме ці елементи є критично необхідними для досягнення організаційної стійкості (resilience) в умовах турбулентності та високої невизначеності (Engelmann, 2023) [1].

У запропонованій нами концептуально-методичній моделі ці три виміри знаходять пряму відповідність у станах змін бізнес-моделей: реакція співвідноситься з фазою sensing (швидке реагування на зміни середовища), адаптація – з seizing (поступове налаштування та використання нових можливостей), а трансформація – з transforming (радикальне оновлення бізнес-моделей). Така відповідність забезпечує логічну інтеграцію діагностичного підходу з усталеними теоріями динамічних здатностей і надає йому теоретичної валідності.

Адаптаційний потенціал бізнес-моделей значно визначається середовищем, в якому функціонує підприємство. Сучасні дослідження дають змогу виокремити чотири ключові виміри підприємницького середовища: інституційний (правила, норми та державна політика), ре-

сурсний (наявність фінансових, інфраструктурних та технологічних ресурсів, що створюють умови для масштабування та інноваційної перебудови бізнес-моделі), поведінковий (підприємницька ініціатива, стратегічна проактивність і готовність до ризику як чинники швидкого реагування на виклики), системно-мережовий (інтеграція підприємств у кластери, інноваційні екосистеми та партнерські мережі, які посилюють здатність до колективної адаптації та коєволюції).

У літературі останнього десятиліття простежується тенденція до трактування підприємницького середовища як поля, мережі або системи, де взаємодія між акторами і ресурсами формує простір можливостей і ризиків. Це свідчить про зростання міждисциплінарного інтересу до інтеграції системного, інституційного та поведінкового аналізу у вивченні бізнес-моделей.

Попри суттєвий прогрес у розвитку теорій динамічних здатностей та організаційної стійкості, є помітні прогалини, що ускладнюють практичне застосування наявних підходів. По-перше, спостерігається концептуальна нечіткість: у сучасних публікаціях терміни *reaction*, *adaptation* та *transformation* часто застосовуються як взаємозамінні без чіткого розмежування їхніх змістових меж. Це знижує можливість порівняння емпіричних результатів і обмежує кумулятивність знань. По-друге, бракує узгодженої системи критеріїв і показників, яка б забезпечувала вимірювання станів бізнес-моделі та її готовності до змін.

Отже, сучасна наукова дискусія підтверджує необхідність розроблення компактного, концептуально узгодженого та операціоналізованого підходу, який дає змогу швидко діагностувати поточний стан бізнес-моделі підприємства та визначати доцільні дії (реакцію, адаптацію чи трансформацію) відповідно до динаміки середовища та стратегічних орієнтирів підприємства.

У сучасній літературі спостерігається певна нечіткість у застосуванні термінів, що описують зміни бізнес-моделей: *reaction*, *adaptation*, *transformation* (*reconfiguration*) часто трактуються як взаємозамінні. Така розмитість ускладнює формування узгодженого підходу до оцінювання здатності підприємств реагувати на виклики. У межах нашого дослідження запропоновано чітке розмежування цих понять, що дає змогу створити цілісний концептуально-методичний підхід. Ми визначаємо основні дефініції так:

– *реакція* – оперативні, короткострокові зміни у процесах, каналах чи витратах, які не зачіпають фундаментальної логіки створення цінності;

– *адаптація* – структурні зміни в межах чинної бізнес-моделі, що охоплюють переналаштування ключових компонентів, перерозподіл ресурсів і модифікацію партнерських відносин без радикальної перебудови архітектури;

– *трансформація* (*reconfiguration*) – глибинна перебудова архітектури бізнес-моделі та її логіки створення і привласнення цінності, що охоплює суттєві зміни у будь-яких компонентах і веде до формування нової траєкторії розвитку;

– *адаптаційна здатність бізнес-моделі* – це інтегрована характеристика її архітектури, що відображає сукупність організаційних механізмів й інформаційно-аналітичних контурів, вбудованих у конфігурацію створення цінності, які зумовлюють спроможність підпри-

ємства своєчасно ідентифікувати зовнішні сигнали (*sensing*), здійснювати оперативні управлінські дії (*response*), перебудовувати ресурси, процеси та партнерські зв'язки бізнес-моделі (*reconfiguration*) та закріплювати набуті знання (*learning*), забезпечуючи стійкість і розвиток у мінливому середовищі.

Адаптаційна здатність бізнес-моделі може бути предметом кількісного оцінювання, однак у сучасній науковій літературі досі немає єдиного усталеного інструмента для цього. Наявні підходи умовно поділяються на три основні групи: концептуально-теоретичні, індикаторні та опитувально-експертні.

Перший підхід спирається на концепт динамічних здатностей, що розглядає підприємство як систему, здатну до *sensing – seizing – transforming* (Teese, 2018) [2]. У такому контексті адаптаційна здатність бізнес-моделі інтерпретується як рівень розвитку зазначених здатностей: спроможність своєчасно виявляти зміни у середовищі, використовувати нові можливості та перебудовувати ресурси й процеси для збереження конкурентних переваг. В публікаціях пропонується оцінювати організаційну стійкість через опитувальники, які фіксують швидкість виявлення змін, ефективність використання можливостей і здатність до трансформації бізнес-процесів [1]. Перевагою цього підходу є його концептуальна узгодженість зі стратегічними теоріями, проте він залишається методологічно нечітким через відсутність стандартизованих шкал вимірювання.

Другий підхід має індикаторний характер і передбачає застосування системи КРІ, що відображають ключові аспекти гнучкості та готовності до змін. Серед таких показників виокремлюють швидкість реакції на ринкові виклики (наприклад, час виходу нового продукту чи відновлення після шоків), гнучкість у забезпеченні ресурсами (диверсифікація фінансування, структура постачань), рівень інноваційності (частка доходу від нових продуктів чи послуг) та інтегрованість у партнерські мережі. Van de Ven та ін. (2023) наголошують на необхідності систематизації КРІ для всього життєвого циклу бізнес-моделі, що дасть змогу зробити оцінювання більш порівнюваним і послідовним [3]. Перевага цього підходу полягає в його кількісній визначеності, проте він має обмеження у врахуванні поведінкових та культурних чинників, що відіграють не менш важливу роль у здатності до змін.

Третій підхід пов'язано з опитувально-експертними методами, які дають змогу оцінити адаптаційну здатність бізнес-моделі через анкетування керівників, експертні панелі, застосування методу *Delphi* чи багатокритеріального оцінювання. Цей підхід має перевагу у врахуванні якісних характеристик, таких як проактивність менеджменту, гнучкість організаційної культури чи готовність до експериментів, що складно виміряти за допомогою суто кількісних індикаторів. Водночас його не позбавлено суб'єктивності, оскільки результати значно залежать від складу експертів та їхнього досвіду.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що кожен з підходів має суттєві переваги, але й певні обмеження: концептуальні методи не забезпечують стандартизованих показників, індикаторні підходи є фрагментарними, а експертні оцінки залишаються суб'єктивними. Це створює потребу у розробленні компактно та вимірюваної діагностичної рамки, здатної інтегрувати тео-

ретичну узгодженість з кількісною визначеністю та забезпечити оцінювання стану бізнес-моделі для підтримки своєчасних управлінських рішень.

У нашому підході індикатори впорядковано за зазначеними вище вимірами підприємницького середовища. Така структуризація відображає багатовимірну природу адаптаційної спроможності бізнес-моделей, дає змогу уникнути механічного підсумовування різномірних показників та забезпечує виявлення «слабких місць» у кожному вимірі. Крім того, поділ за вимірами забезпечує логічний зв'язок із концепцією станів бізнес-моделі (реакція, адаптація, трансформація), що створює підґрунтя для комплексної діагностики та порівняльного аналізу між підприємствами. Стан реакції найчастіше проявляється на інституційному рівні, коли підприємство лише мінімально підлаштовується до зовнішніх правил і норм. Адаптація стає можливою за наявності ресурсно-технологічної бази та поведінкової готовності менеджменту, що забезпечують стратегічну гнучкість. Натомість трансформація спирається на системно-мережевий вимір, адже саме взаємодія в екосистемах і партнерствах відкриває шлях до перебудови ключових елементів бізнес-моделі.

Інтегрована методика оцінювання адаптаційної спроможності бізнес-моделі, що пропонується, поєднує концептуальну узгодженість із динамічними здатностями, кількісну визначеність через індикатори та інтегральний індекс Adaptive Index (AI), а також враховує чотири ключові виміри підприємницького середовища: інституційний, ресурсний, поведінковий і системно-мережевий. Такий підхід дає змогу не лише кількісно оцінювати адаптаційну спроможність бізнес-моделі, а й оперативно визначати її стан (реакції, адаптації або трансформації) для обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

У запропонованому підході адаптаційна спроможність бізнес-моделі оцінюється через інтегральний індекс AI, що формує узагальнену характеристику здатності підприємства реагувати на зміни, адаптуватися та трансформувати ключові елементи бізнес-моделі.

Першим кроком є оцінювання всіх індикаторів за шкалою від 0 до 10, що дає змогу стандартизувати вимірювання різномірних показників у межах чотирьох вимірів підприємницького середовища.

Наступним етапом є розрахунок середнього значення індикаторів у межах кожного виміру та формування інтегрального середнього значення, що нормується на шкалу 0–100, утворюючи AI. Це дає змогу одержати єдину кількісну характеристику адаптаційної спроможності бізнес-моделі.

Інтерпретація інтегрального індексу AI здійснюється через три градаційні зони, які відображають еволюційні стани бізнес-моделі та узгоджуються з теорією динамічних здатностей (Teese, 2018) [2]:

1. *Стан реакції* (0–35). Нижні значення індексу свідчать, що підприємство здатне лише до ситуативного реагування на зовнішні зміни. Для таких організацій характерні обмежені інноваційні ініціативи, низька стратегічна гнучкість та домінування короткострокових рішень. У літературі resilience research подібні підприємства позначають як «reactive organizations».

2. *Стан адаптації* (36–70). Середній рівень індексу сигналізує про здатність підприємства пристосовуватися до змін: переорієнтація ресурсів, поступове освоєння нових продуктів і ринків, системне підлаштування бізнес-процесів. Ця зона відповідає концепту «seizing capabilities» (Teese, 2018) [2], що передбачає використання можливостей для нарощування конкурентоспроможності без радикальних змін. Межа ≈ 70 пояснюється тим, що підприємства на цьому рівні демонструють помітні стратегічні зрушення

Таблиця 1 – Матриця індикаторів адаптаційної спроможності бізнес-моделі (складено автором)

Вимір	Приклади індикаторів	Очікуваний зв'язок зі станами бізнес-моделі
Інституційний	– Оперативність реагування на зміни у регуляторній політиці (експертна оцінка 0–10)	Високі значення – адаптація / трансформація
	– Ступінь відповідності бізнес-моделі новим нормам (експертна оцінка 0–10)	
	– Рівень взаємодії з органами влади / асоціаціями (0–10)	
Ресурсний	– Частка витрат на інновації у загальних витратах (%)	Високі значення – трансформація
	– Рівень цифровізації бізнес-процесів (0–10)	
	– Доступ до фінансування (обсяг інвестицій, кредитні ліміти)	
	– Гнучкість ланцюгів постачання (індекс диверсифікації постачальників)	
Поведінковий	– Рівень підприємницької ініціативності менеджменту (0–10, опитування)	Середні/високі значення – адаптація / трансформація
	– Ступінь проактивності у виявленні можливостей (кількість нових проєктів/ідей за рік)	
	– Толерантність до ризику (0–10)	
	– Частка персоналу, залученого до програм розвитку (%)	
Системно-мережевий	– Кількість стратегічних партнерств / угод у кластері	Високі значення – трансформація
	– Участь у міжнародних чи регіональних бізнес-екосистемах (0–10)	
	– Інтенсивність обміну знаннями з партнерами (0–10)	
	– Вклад партнерських проєктів у дохід (%)	
Загальні інтегральні індикатори	– Середній час реакції на зовнішні зміни (години/дні)	Застосовується для інтегрального індексу AI
	– Частка нових продуктів/послуг у виручці (%)	
	– Кількість перебудованих елементів бізнес-моделі (із 9 за Osterwalder & Pigneur [4])	
	– Загальний рівень стійкості бізнес-моделі (0–10)	

та підвищену здатність до адаптаційних дій (Van de Ven et al., 2023) [3].

3. *Стан трансформації* (71–100). Високі значення індексу характеризують здатність підприємства до радикальної трансформації: переосмислення бізнес-моделі, вихід на нові ринки, створення нових джерел цінності. Це відповідає «transforming capabilities» у рамках теорії динамічних здатностей. Зона понад 70% від загального потенціалу вважається критичною масою ресурсів, інноваційності та мережних зв'язків, необхідною для запуску процесу трансформації бізнес-моделі.

Отже, трьохзональна градація інтегрального індексу дає змогу не лише кількісно оцінювати адаптаційну спроможність, а й оперативно визначати стан бізнес-моделі для обґрунтованого вибору управлінських стратегій: реакції, адаптації або трансформації.

ВИСНОВКИ

Дослідження показало, що адаптаційна спроможність бізнес-моделей є багатовимірним феноменом, що визначається взаємодією зовнішніх і внутрішніх чинників, структурованих за ключовими вимірами підприємницького середовища: інституційним, ресурсним, поведінковим та системно-мережовим. Адаптаційні механізми бізнес-моделі можна описати через три стани змін: реакція, адаптація та трансформація. Кожен стан відпо-

відає певній конфігурації ресурсів, процесів і взаємодії з екосистемою підприємства, що дає змогу оцінювати готовність моделі до змін та обирати відповідні управлінські стратегії.

Наукова новизна полягає в розробленні концептуально-методичного підходу, що інтегрує теоретичні засади динамічних здатностей з кількісним оцінюванням через інтегральний індекс Adaptive Index (AI). Запропонована методика дає змогу оцінювати адаптаційну спроможність бізнес-моделі за узгодженими індикаторами, структурованими за чотирма вимірами середовища, та визначати стан бізнес-моделі. Практичне значення полягає у створенні інструменту для оцінювання стану бізнес-моделі та підготовки до змін у відповідь на зовнішні виклики, що дає змогу підвищити стратегічну гнучкість підприємств і зменшити ризики невідповідності ринковим та технологічним умовам.

Перспективи подальших досліджень включають емпіричну апробацію методики на підприємствах різних галузей та масштабів, розроблення галузевих адаптацій індикаторного набору та оцінювання впливу кожного з чотирьох вимірів підприємницького середовища на швидкість та ефективність адаптаційних змін.

References

1. Engelmann A.A performative perspective on sensing, seizing, and transforming in small- and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2023. Vol. 36, No. 5–6. pp. 632–658. URL: <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2262430>
2. Teece D.J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, No. 1. pp. 40–49. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.
3. Van de Ven M., Lara Machado P., Athanasopoulou A., Aysolmaz B., Turetken O. Key performance indicators for business models: A systematic review and catalog. *Information Systems and e-Business Management*. 2023. Vol. 21. URL: <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00650-2>.
4. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ, 2010. 288 p.

Karyna TROSTIANSKA

PhD in Economics, Associate Professor, Postdoctoral researcher, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7970-9367>

e-mail: karina_tr@ukr.net

ASSESSMENT OF THE ADAPTIVE CAPACITY OF ENTERPRISE BUSINESS MODELS IN A DYNAMIC ENVIRONMENT

The paper addresses the problem of business model adaptability in a dynamic environment characterized by high instability, uncertainty, and multifactorial influences. Building on contemporary theories of strategic management, particularly the dynamic capabilities framework (sensing–seizing–transforming), the study substantiates the need for tools that enable timely diagnostics of a business model's state and support the decision on whether reaction, adaptation, or transformation is the most appropriate response. It is demonstrated that existing approaches are constrained by conceptual limitations, including the lack of a unified system of indicators and the blurred distinction between different states of business model change. The purpose of the paper is to justify and develop a conceptual and methodological approach that allows for the quantitative assessment of business model adaptability and supports the choice of the most suitable response strategy for enterprises facing contemporary challenges. The paper systematizes and critically analyzes existing theoretical approaches to the interpretation of business model adaptability. Two complementary methods are proposed: (1) a diagnostic model of business model states based on the reaction–adaptation–transformation logic aligned with dynamic capabilities theory; and (2) an integral Adaptive Index (AI) constructed from a system of indicators grouped into four dimensions of the entrepreneurial environment – institutional, resource, behavioral, and systemic-network. This approach makes it possible not only to identify the current state of a business model but also to evaluate its potential for more profound transformations. The proposed conceptual and methodological approach provides a comprehensive tool for the operational assessment of business model adaptability. Its scientific novelty lies in combining the logic of dynamic capabilities with an integral system of indicators that reflect the multidimensionality of the entrepreneurial environment. The practical value of the approach is its applicability for enterprises to rapidly diagnose the state of their business models and choose appropriate strategic actions in response to market challenges. Prospects for further research include empirical validation of the approach across industries and the adaptation of indicators to sector-specific conditions.

Keywords: business model adaptability, dynamic capabilities, adaptive index, entrepreneurial environment, strategic flexibility, business model transformation